Sugiyanto

Human Resources Constraints and Development

Project 497-0357 / 104-000

Strategic Objective 1

ECG, USAID/Indonesia

Contract No. 497-C-00-98-00045-00

Center for Institutional Reform and the Informal Sector (IRIS)
University of Maryland at College Park

March 2000

Samudra March 11

Hand-out
Human Resource Constraints &
Development

Human Resources Constraints and Development

Sugiyanto, SH, MPA

A. Pengantar

Sebagaimana dimaklumi bahwa Sumber Daya Manusia di Indonesia memegang peranan yang sangat penting, yakni sebagai unsur infrastruktur pemerintahan negara Indonesia. Sebagai konsekuensi dari posisi penting tersebut dapat dipastikan bahwa apa yang melanda negara dan bangsa baik positif maupun sebaliknya tumpuan penyebabnya adalah Sumber Daya manusianya. Dengan posisi strategis tersebut tidaklah mengherankan bahwa telah banyak upaya-upaya pemerintah semenjak dilaksanakannya pembangunan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya manusianya.

Kondisi sumber daya manusia di Indonesia pada saat ini dirasakan masih mempunyai kendala besar yakni keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang berkualitas, untuk menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks baik tantangan yang bersifat internal maupun eksternal seperti arus globalisasi dan kemajuan teknologi. Oleh sebab itu upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak dilaksanakan.

Sasaran pembangunan sumber daya manusia sebagai insan atau mahluk Tuhan yang paling mulia, adalah kualitas kehidupannya sesuai tingkat harkat dan martabatnya. Selain itu, berbicara juga tentang manusia sebagai sumber daya pembangunan yang paling penting diantara sumber daya lainnya, yang ingin dibangun juga kualitas kemampuan, ketahanan serta kekuatannya sebagai pelaku dan penggerak pembangunan. Hal tersebut berarti bahwa pembangunan sumber daya manusia adalah pembangunan manusia baik sebagai insan (mahluk sosial)

maupun sebagai sumber daya atau subyek/pelaku pembangunan, sebagai suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Pembangunan sebagai insan ditekankan pada harkat, martabat, hak dan kewajiban manusia, dimana tercermin dalam nilai-nilai etika, kepribadian, kejuangan, serta aspek jasmaniahnya seperti pendidikan dan kesehatan termasuk tentunya keadaan gizinya. Sedangkan sebagai sumber daya pembangunan ditekankan pada etos kerja produktif, ketrampilan/keahlian, kreativitas, profesionalisme, serta kemampuan dalam memanfaatkan, mengembangkan dan sekaligus menguasai Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

Dengan demikian jelas bahwa pembangunan sumber daya manusia yang perlu dikembangkan adalah bukan saja sumber daya manusia yang profesional tetapi sekaligus sumber daya manusia yang beriman dan bertaqwa, sehat jasmani dan rohaninya, mempunyai ahlak yang mulia, idealisme, patriotisme serta mempunyai kepedulian sosial yang cukup tinggi.

Dengan memperhatikan apa yang melanda bangsa kita pada saat ini tampaknya akselerasi pengembangan sumber daya manusia dirasakan sangat mendesak, hal ini disebabkan karena tuntutan perkembangan dunia yang semakin cepat dan kompleks, misalnya perubahan yang sangat mendasar antara lain bidang ekonomi yang semakin kompetitif, serta perkembangan ilmu pengetahuan yang begitu pesat. Sementara itu dilain sisi sumber daya manusia yang berkualitas sangat terbatas, pada kondisi yang demikian jelas dituntut adanya peran serta sumber daya manusia yang dapat menjadi teladan dan mampu memanfaatkan berbagai peluang dan mampu menjawab tantangan serta dapat mengatasi kendala dalam suasana kehidupan bangsa yang berubah dengan cepat. Tidaklah mengherankan apabila keinginan GBHN kita meletakkan titik berat

pembangunan dibidang ekonomi seiring dengan kualitas sumber daya manusia, namun demikian kita merasakan momentum pembangunan yang dilaksanakan hanya bergeser pada pembangunan sektor ekonomi yang kurang dilandasi oleh pembangunan sumber daya manusia manusia yang memadai, padahal jelas-jelas sektor sumber daya manusia harus dapat mampu memberikan kontribusinya dalam pembangunan.

Secara garis besar tuntutan perubahan yang sangat diperlukan dari sumber daya manusia adalah menumbuhkan budaya industri dalam tubuh negara sehingga terwujud suatu kesepakatan antara berbagai sektor baik swasta maupun masyarakat sehingga budaya kemitraan tumbuh dan berkembang mendukung proses industrialisasi yang bercirikan :

- 1 Makin tumbuh dan berkembangnya pengetahuan (*knowledge*) sebagai landasan dalam pengambilan keputusan dalam lingkungan birokrasi pemerintah;
- 2 Makin tumbuh dan berkembangnya sistem administrasi dan manajemen dan birokrasi serta institusi pemerintah yang semakin efisien, fair dan adil sebagai sarana alokasi dan distribusi sumber daya seiring dengan makin ketatnya waktu sumber daya yang makin langka;
- 3 Makin tumbuh dan berkembangnya proses inovasi baik dalam hal teknologi, institusi atau unsur lainnya sebagai dasar peningkatan efisiensi, produktivitas dan pengembangan produk pelayanan pada masyarakat dari aparaturnya pemerintah;
- 4 Adanya mobilitas yang sangat tinggi dari berbagai sumber daya, baik mobilitas secara horizontal, vertikal maupun mobilitas secara longitudinal dalam proses peningkatan nilai tambah dan peningkatan efisiensi secara keseluruhan dari sumber daya manusia

- 5 Tingkat pendidikan yang semakin tinggi yang disertai keahlian yang semakin dalam dan relatif merata, disertai dengan tumbuhnya sifat kemandirian yang tinggi dari aparaturnya pemerintah.

Organisasi pada dasarnya selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal, sehingga organisasi harus selalu berusaha melakukan adaptasi agar tetap dapat bertahan (Daft, 1996). Kemampuan organisasi untuk bertahan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sedangkan kualitas sumber daya manusia pada dasarnya adalah tingkat *skill* dan *knowledge* yang dimiliki oleh setiap pegawai sebagai sumber daya yang dipergunakan oleh organisasi dalam melakukan kegiatan pelaksanaan tugasnya. Dengan demikian, lingkungan eksternal tidak hanya memberikan pengaruh pada organisasi tetapi juga pada setiap manusia yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia yang diharapkan oleh organisasi tergantung pada berbagai faktor eksternal tersebut.

Leonard, Jr., mengidentifikasi bahwa *skill* dan *knowledge* pegawai dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal : (1) kebijakan pemerintah, (2) situasi ekonomi, (3) tingkah laku sosial, dan (4) Teknologi dan pendidikan. Dalam lingkup organisasi pemerintah dewasa ini, dengan berkembangnya paradigma baru administrasi publik, sebenarnya kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh adanya tujuan untuk membentuk pemerintahan yang lebih baik (*good governance*) yang merupakan kristalisasi dari faktor-faktor di atas.

Terbitnya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dapat dipandang sebagai *milestone* dalam penataan sistem pemerintahan negara Republik Indonesia. UU ini memiliki implikasi yang sangat luas terhadap pelaksanaan kewenangan bidang

pemerintahan di daerah termasuk dalam hal pengembangan sumber daya manusianya.

Sesuai UU ini, pada prinsipnya semua kewenangan bidang pemerintahan yang ada adalah milik Pemerintah Daerah, kecuali yang diatur oleh pasal 7 dan pasal 9.

Menurut pasal 7 (1) kewenangan daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan agama serta kewenangan bidang lain yang dinyatakan dalam ayat (2), yaitu kebijakan tentang perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan nasional secara makro, dana perimbangan keuangan, sistem administrasi negara dan lembaga perekonomian negara, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pendayagunaan sumber daya alam serta teknologi tinggi yang strategis, konservasi dan standardisasi nasional.

Selanjutnya pasal 9 ayat (1) menyatakan bahwa kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang bersifat lintas Kabupaten dan kota, serta kewenangan dalam bidang pemerintahan tertentu lainnya. Pasal 11 lebih menegaskan kewenangan yang menjadi milik Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota, yaitu semua kewenangan pemerintahan selain yang dikecualikan dalam pasal 7 dan pasal 9.

Mengingat sangat luasnya kewenangan yang harus dijalankan oleh Pemerintah Daerah, khususnya Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota, maka potensi munculnya konflik dan hambatan dalam menjalankan kewenangan tersebut selalu timbul. Benturan kepentingan antara Pemerintah Daerah di satu sisi menjalankan tugas dan fungsinya sedangkan masyarakat di sisi lain menuntut kualitas pelayanan yang lebih baik akan lebih mungkin terjadi. Oleh karena itu, sejauhmana Pemerintah

Daerah mampu mengakomodir kepentingan-kepentingan yang mengemuka akan sangat menentukan keberhasilan Pemerintah Daerah dalam menjalankan amanat UU No. 22 Tahun 1999 tersebut. Dalam hal ini, salah satu faktor kunci adalah kemampuan dan kualitas sumber daya manusia dalam memainkan peran dan fungsi barunya. Peningkatan kualitas SDM aparatur Pemerintah Daerah dan masyarakatnya merupakan konsekuensi dari semakin luas dan kompleksnya kewenangan yang harus dijalankan tersebut.

Sementara itu, banyaknya permasalahan yang muncul di daerah selama ini pada dasarnya merupakan penyimpangan antara kebijakan dengan pelaksanaan di lapangan. Pada tataran kebijakan sendiri, proses perumusannya sering mengalami distorsi karena belum sepenuhnya mengacu pada pertimbangan sosial, politik, ekonomi dan budaya secara menyeluruh. Oleh karena itu, aparatur Pemerintah Daerah terutama yang terlibat langsung pada proses perumusan kebijakan lokal perlu mengembangkan kemampuan yang relevan dan mencukupi dalam menerbitkan peraturan perundangan-undangan seperti Peraturan Daerah yang sesuai dengan semangat reformasi administrasi di Indonesia.

B. Masalah-masalah (*constraints*) yang dihadapi dalam Pengembangan SDM

Dalam upaya pengembangan SDM di Indonesia, banyak dijumpai permasalahan-permasalahan / keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi dalam berbagai aspek meliputi :

Aspek sosial Budaya

- ◆ Pergeseran nilai-nilai dan kepercayaan karena kemajuan iptek yang mempengaruhi pola ^{berpikir} kebijakan dan pola ^{bertudak} perilaku yang mempengaruhi masyarakat
- ◆ Memudarnya jati diri bangsa menghadapi negara maju dalam era globalisasi

Aspek Sosial politik

- ◆ Meningkatnya kesadaran hak-hak asasi manusia (HAM), akuntabilitas publik
- ◆ Frekuensi dan intensitas keterlibatan pihak-pihak ketiga (LSM) dalam kehidupan masyarakat.

Aspek Sosial Ekonomi

- ◆ Meningkatnya kesadaran masyarakat akan perannya sebagai subyek aktif dalam perubahan di berbagai bidang kehidupan
- ◆ Meningkatnya tuntutan kaum minoritas (seperti orang cacat) dan kaum wanita untuk berpartisipasi dalam pembangunan.
- ◆ Meningkatnya kesadaran akan keadilan bagi semua pihak
- ◆ Membanjirnya SDM asing dalam rangka "menjaga modal investasinya"

Aspek Hukum

- ◆ Meningkatnya kebutuhan baru dalam hal pengaturan pola-pola hubungan dalam masyarakat
- ◆ Kebutuhan akan penegakan hukum secara tegas
- ◆ Budaya KKN dalam berbagai tataran organisasi pemerintah maupun masyarakat

Aspek SDM-nya sendiri

- ◆ Keterbatasan /ketertinggalan kapasitas intelektual, keterampilan praktis

- ◆ Kebiasaan menunggu petunjuk /arahan dari pusat, sementara sangat diperlukan SDM yang kreatif dan inovatif
- ◆ Brain drain ke daerah yang lebih maju
- ◆ Akumulasi pengalaman masa lalu dalam menghadapi berbagai perubahan
- ◆ Ketertinggalan informasi
- ◆ Rendahnya kemampuan dalam mengatasi masalah
- ◆ Rendahnya rasa aman/ security
- ◆ Rendahnya kualitas kesehatan masyarakat
- ◆ Puas dengan apa yang ada
- ◆ Berkembangnya harapan pihak lain
- ◆ Kebiasaan yang destruktif
- ◆ Mampetnya komunikasi masyarakat
- ◆ Kurangnya memahami potensi diri
- ◆ Rendahnya keberanian mengambil resiko
- ◆ Hidup dalam suasana kepemimpinan atau suasana organisasi yang tidak punya visi
- ◆ Miskin sumber daya
- ◆ Menggejalanya *Perfectionist* dan *inner critic*
- ◆ Tingkat kompetitif yang rendah menghadapi tenaga asing

C. Strategi Pengembangan SDM ke Depan

Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah merupakan salah satu respons terhadap tuntutan Internal tersebut yang dimaksudkan agar Pemerintah, khususnya Pemerintah Pusat, mengurangi peran dan fungsinya melalui penyerahan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab kepada Pemerintah Daerah. Undang-undang No. 22 Tahun 1999 pada dasarnya merupakan landasan yuridis formal dalam melakukan desentralisasi kewenangan kepada Pemerintah Daerah. Konsekuensinya adalah semakin berkurangnya peran dan fungsi Pemerintah Pusat dalam hal urusan-urusan pembangunan dan pemerintahan, termasuk dalam pelayanan umum. Fungsi pemerintah pada masa mendatang lebih difokuskan pada perumusan dan evaluasi kebijakan (*steering*) daripada aspek pelaksanaan (*rowing*). Fungsi *rowing* nantinya akan lebih banyak dijalankan oleh masyarakat dan dunia usaha.

Dalam dasawarsa terakhir ini, peran pemerintah dalam kegiatan ekonomi sebenarnya telah mulai bergeser. Hal ini terlihat dari semakin dilibatkannya sektor swasta dan masyarakat dalam kepemilikan dan/atau pengelolaan beberapa BUMN melalui penawaran saham-saham di pasar bursa. Privatisasi beberapa BUMN seperti PT. Telkom, PT. Indosat, Bank BNI dan lain-lain merupakan pengurangan keterlibatan dan peran Pemerintah dalam pengelolaannya. Lebih jauh Le Grand dan Robinson (1984) melihat bahwa privatisasi merupakan pengurangan keterlibatan Pemerintah secara umum, yaitu pengurangan dalam 4 instrumen ekonomi pemerintah (provisi, subsidi, produksi dan regulasi).

Dari sisi eksternal, lingkungan strategis yang berkembang dengan sangat cepat membawa nilai-nilai terhadap perubahan tatanan kehidupan birokrasi dan sosio-kultural masyarakat Indonesia. Menguatnya interdependensi antar kekuatan-kekuatan yang ada dalam tataran global menuntut Pemerintah untuk melakukan *reengineering* terhadap struktur kelembagaan, ruang lingkup tugas, peran dan fungsi. Dalam hal ini, prinsip efisiensi memegang posisi kunci dalam menata keempat elemen perubahan tersebut. Melihat perspektif ke depan, Jackson, 1989, p. 115 menyatakan bahwa :

The public sector of the future will differ in structure and process from that which exist today. More services will be contracted out; greater explicit use will be made of prices; public servants will act more as regulators than as producers; the consumer of public services will again become sovereign. Rather than being a provider, the state will become a facilitator that enables individuals to satisfy their own preferences more fully.

Perkembangan peran Pemerintah ke depan akan lebih banyak sebagai fasilitator dalam memberdayakan pihak swasta dan masyarakat. Pemerintah secara bertahap tidak lagi sebagai penyedia (*producers*) barang dan jasa namun menjadi pembeli (*buyers*) kepada pihak swasta.

Sesuai semangat desentralisasi seperti yang diamanatkan oleh UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, arah dan tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan SDM juga perlu disesuaikan. Kebutuhan diklat yang beragam baik dari sisi pengguna,

peserta, materi, jenis maupun durasinya dipenuhi melalui penawaran yang beragam pula, sehingga konsumen mempunyai pilihan. Prinsip *customer-driven* memegang peranan penting dalam memenuhi apa yang dibutuhkan oleh lembaga pengguna diklat. Mekanisme penyelenggaraan diklat dapat diserahkan kepada pasar, dalam arti diselenggarakan oleh pihak swasta. Prinsip 3-E (efisiensi, efektif dan ekonomis) dapat dikedepankan melalui penawaran kepada pasar ini.

Pengembangan sumber daya manusia secara umum mencakup tiga komponen yakni :

1. Komponen Individu;
2. Komponen Karier;
3. Komponen Organisasi.

Komponen individu menekankan pada upaya peningkatan kualitas manusia sebagai pribadi, peningkatan kualitasnya melalui pendidikan dan pelatihan, pada komponen ini pengetahuan, kompetensi dan ketrampilan serta perilaku yang kondusif untuk meningkatkan kinerja merupakan arah dan sasaran dari pendidikan dan pelatihan tersebut. Pengembangan komponen ini adalah menekankan pada upaya mempertemukan kemampuan dan minat seseorang dengan kebutuhan akan personil dalam rangka pertumbuhan dan pembangunan, dalam hal ini kebutuhan akan personil suatu organisasi harus dianalisis secara mendalam sehingga diketahui tidak saja jumlah tetapi juga kualitas di bidang keahlian personil yang dibutuhkan. Hasil analisa kebutuhan organisasi dipertemukan dengan kemampuan dan minat pegawai. Komponen ketiga adalah komponen organisasi, pengembangan komponen organisasi ini menekankan pada bagaimana upaya-upaya agar organisasi dapat berfungsi sesuai dengan mission yang telah

ditetapkan dan desain yang diinginkan. Dalam hal ini sumber daya manusia yang menjalankan organisasi tersebut merupakan unsur yang sangat vital bagi pengembangan organisasinya. Pengembangan sumber daya manusia pada komponen ketiga ini diarahkan bagi pengembangan organisasi dalam upaya mencapai mission yang telah ditentukan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia, dalam konteks manajemen, adalah merupakan bagian dari Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Isu utama manajemen sumber daya manusia adalah *gaps between the current situation and the desired situation*. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada saat ini sehingga dapat memenuhi kualitas yang diinginkan dengan harapan organisasi.

Dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia, Webster (dalam Leonard, 1974) mendefinisikan tujuan diklat (*training*) dengan mengkategorikannya sebagai berikut :

1. Mendidik dan melatih serta menyiapkan calon pegawai;
2. Memberikan orientasi/pengenalan kepada pegawai baru;
3. Menyiapkan pegawai dengan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas;
4. Memperkecil kesenjangan yang dapat diidentifikasi/ditemukan;
5. Memberikan keterampilan, pengetahuan dan sikap kepada para manajer yang diperlukan untuk menterjemahkan teori-teori manajemen kedalam keterampilan-keterampilan praktis yang dapat digunakan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan;

6. Menyiapkan pegawai untuk mengikuti perkembangan mutakhir yang canggih dalam bidang tugasnya.

Pendidikan dan pelatihan dapat dilihat dari suatu proses, yang membentuk suatu siklus yang berkesinambungan. Tony Pont (1991) mengemukakan lima tahapan dalam siklus tersebut, semuanya secara logis berurutan, yaitu :

1. Menganalisis kebutuhan diklat;
2. Merencanakan dan mendesain pendekatan diklat;
3. Mengembangkan bahan diklat;
4. Melaksanakan/menyelenggarakan program diklat;
5. Mengevaluasi program diklat.

Tahapan evaluasi dalam siklus diklat tidak hanya memberikan umpan balik ke tahap 1, tetapi juga memberikan umpan balik ketiga tahapan yang lain. Evaluasi harus merupakan proses yang berkelanjutan, agar hasil dari program diklat dan kinerja dapat diperbaiki dan ditingkatkan.

Agar penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan SDM mencapai sasaran seperti yang diharapkan, siklus diklat seperti yang telah diuraikan harus diikuti secara sistematis dan tetap asas. Tahap pertama dari siklus diklat ialah menganalisis kebutuhan diklat. Menurut Pont (1993), terdapat tiga bidang, dimana analisis kebutuhan dilaksanakan yaitu pada tingkat organisasi, jabatan dan individual sebagai berikut :

1. *Needs on organizational level* (Kebutuhan pada tingkat organisasi).
Dimana dalam organisasi diklat paling dibutuhkan ?

2. *Needs at occupational level* (Kebutuhan pada tingkat jabatan). Apa yang dibutuhkan dalam hal keterampilan, pengetahuan dan sikap, dengan demikian kewajiban di berbagai macam pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan kompeten ? Ini adalah proses analisis pekerjaan;
3. *Needs at individual level* (Kebutuhan pada tingkat individual). Siapa membutuhkan diklat, dalam bidang apa ? Apa yang dibutuhkan oleh individu untuk menjembatani kesenjangan kompetensi antara dimana ia berada sekarang dan yang seharusnya (*standard*) dalam hal keterampilan, pengetahuan dan sikap. Ini adalah proses penilaian kebutuhan diklat (*Training Needs Assessment*).

Dalam kenyataannya, terdapat kepentingan relatif dari ketiga bidang tersebut akan beragam dari suatu keadaan ke keadaan lain, tetapi pada akhirnya selalu akan mencakup/melibatkan suatu identifikasi pegawai yang harus diikutsertakan untuk mengikuti program diklat, dengan harapan adanya kesenjangan kompetensi dapat dipersempit dan kalau mungkin kesenjangan kompetensi tersebut dapat dihilangkan.

Untuk dapat mengidentifikasi standar kompetensi, perlu dilakukan berbagai kegiatan penelitian (*research*). Metode yang digunakan ada beberapa pilihan antara lain :

1. Pengamatan (*observation*);
2. Buku harian (*diaries*);
3. Wawancara (*interview*);
4. Teknik kejadian kritis (*critical incident technique*);
5. Kisi-kisi yang berulang (*repertory grid*);
6. Studi banding (*benchmarking*).

Strategi pengembangan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh lingkungan internal maupun eksternal. Lingkungan internal adalah tuntutan yang begitu cepat dari masyarakat akan perlunya sumber daya manusia yang profesional terutama pada birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan cepat. Sedangkan lingkungan eksternal adalah perubahan pada dunia global membawa pengaruh pada setiap aspek kehidupan manusia. Perubahan teknologi yang cepat menciptakan ekonomi dan pemerintahan yang berbasis pengetahuan berdampak pada kesiapan sumber daya manusia dengan konsekuensi perubahan organisasi, pekerjaan dan kebutuhan akan kepemimpinan yang profesional. Seorang pemimpin yang akan datang adalah pemimpin yang berbasis pengetahuan pemimpin yang diperlukan adalah mereka yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang tinggi. Dengan adanya perubahan, kepemimpinan yang ada sekarang ini akan sulit mengisi jabatan yang sesuai dikarenakan kompetensi yang dimilikinya kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi, kecuali dididik, dilatih dan dilatih kembali untuk memperoleh kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan birokrasi dan pembangunan. Lembaga Diklat akan menghadapi tantangan dan mempunyai peran penting dalam menciptakan sumber daya manusia dan pimpinan yang berpengetahuan, trampil dan professional. Oleh karena itu dalam upaya ke arah pencapaian tujuan diklat, lembaga diklat hendaknya melakukan reformasi dengan memikir ulang misi, visi dan tujuan, mendefinisikan ulang atas proses pembelajaran, standar kompetensi dan menempatkan kembali sumber-sumber yang ada secara proposional.

Pengembangan SDM adalah suatu bidang yang dinamis dan menuntut peranan berbagai pihak meliputi lembaga diklat, para ahli

dan praktisi untuk selalu mengembangkan program diklat yang berpacu dengan ilmu. Maka peran dan fungsi lembaga diklat aparatur akan dihadapkan pada tantangan yang timbul dari kekuatan akibat perubahan peran dan fungsi pemerintah yang akhirnya berpengaruh pada penyelenggaraan pemerintahan dan kompetensi. Penyelenggaraan diklat SDM yang akan datang tidak lagi selalu berpola sistem diklat berdasarkan "*supply-driver*", tetapi sepenuhnya memperhatikan kebutuhan *stakeholder* yang berdasar "*customer-driver*" untuk menghasilkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan pelayanan yang memberdayakan masyarakat.

Pengembangan SDM melalui program diklat diharapkan dapat menciptakan kualitas SDM yang berpengetahuan tinggi, profesional, visi jauh ke depan, berwawasan luas, bertanggung-jawab, bersih dan berwibawa, berdisiplin dan dedikasi yang tinggi, kreatif dan inovatif serta mempunyai jiwa kewirausahaan.

Maka pengembangan SDM harus mengacu kepada filosofi dan tujuan-tujuan sebagai berikut :

- ◆ SDM adalah modal dasar pembangunan
- ◆ Menjadikan Universitas sebagai *center excellence* pengembangan SDM, paling tidak di daerahnya, yang dilakukan oleh putra-putra unggulan
- ◆ Reposisi pemerintah sebagai pelayan terhadap masyarakat dan lingkungannya dengan falsafah pelayanan adalah awal keberdayaan masyarakat untuk mengelola Sumber daya lainnya bagi kepentingan negara/daerahnya secara optimal.

Daftar Pustaka

- Boyatzis, R.E., *The Competences Manager*, New York, 1982.
- Burns, Danny, et. al., *The Politics of Desentralization (Revitalizing Local Democracy)*, Mc. Millan, London, 1994.
- Craig, Robert L., *The ASTD Training and Development Handbook*, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1996.
- David Osborne & Ted Gaebler, Ted, *Reinventing Government*, A Pume Book, New York, 1994.
- Leonard, Jr., Edwin C., *Assessment of Training Needs*, Intergovernmental Personnel Program, Ohio, 1974.
- Mitrani, Alain, et. al., (terjemahan) *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*, Pustaka Utama Grafika, Jakarta, 1995.
- Naisbit, John dan Aburdene, Patricia., *Megatrends 2000*, Binapura Aksara, Jakarta, 1990.
- Rowan Gibson, *Rethinking the Future*, Nicholas Brealey, 1992-1993.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, "Reformasi Birokrasi Ke Arah Good Governance", Makalah, 1999.